

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Muotoilun koulutusohjelma

Johanna Huomo

SISUSTUSSUUNNITTELUPALVELUJEN MUOTOILU

Opinnäytetyö
Joulukuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2013
Muotoilun koulutusohjelma

Sirkkalantie 12 A
80100 JOENSUU
Puh. 013 260 600

Tekijä

Johanna Huomo

Nimeke

Sisustussuunnittelupalvelujen muotoilu

Toimeksiantaja

Arki Home

Tiivistelmä

Opinnäyteytössä etsittiin menetelmiä ja työvälineitä sisustussuunnitteluliiketoiminnan ja -palvelujen kehittämiseen. Työssä tarkasteltiin palvelutuotteen suunnittelun keskeisimpiä osa-alueita ja perehdyttiin toimintamalleihin, joiden avulla voidaan varmistaa näiden huomiointi uusia palvelutuotteita kehitettäessä. Työn tavoitteena oli tukea opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan yhteisen toiminta- ja palvelukonseptin suunnittelua.

Työn teoreettinen tietopohja koottiin palvelumuotoilun ja tuotteistamisen kirjallisuudesta. Kirjallisuuslähteistä esiin nostettuja suunnitteluperiaatteita ja työvälineitä testattiin toiminnallisessa ympäristössä soveltamalla niitä käytännön suunnittelukohteeseen. Työssä kuvataan suunnitteluprosessin eteneminen sekä keskeisimmät prosessiin liittyvät havainnot.

Sisustussuunnittelupalveluita ei Suomessa vielä yleisesti tarjota paketoituina palveluina. Palvelumuotoilun ja tuotteistamisen periaatteiden hyödyntäminen voidaan kuitenkin nähdä kehittymismahdollisuutena sekä tapana erottautua kovenevassa kilpailussa myös sisustussuunnittelualalla. Helppokäyttöiset suunnittelutyövälineet ohjaavat huomioimaan palveluja suunniteltaessa sekä tärkeimmät lähtökohdat että keskeisimmät liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyö tuki toimeksiantajan palvelukehitysprosessia ja toimi lähtökohtana uudenlaisen toimintakonseptin suunnittelulle.

Kieli

suomi

Sivuja

43

Asiasanat

sisustussuunnittelu, palvelumuotoilu, tuotteistus



THESIS
December 2013
Degree Programme in Design

Sirkkalantie 12 A
FI 80100 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author

Johanna Huomo

Title

Interior Service Design

Commissioned by

Arki Home

Abstract

The goal of this thesis was to study methods and tools aiming at assisting the development of interior design business and services. The study investigates the key elements of service design and describes the ways of taking them into account in the process of developing service products. The project was aimed at assisting the design of a new business operations model being developed by the author and the commissioner.

The theoretical knowledge base for this thesis was compiled based on the literature of service design and productisation. The design principles and tools emerged from the literature were tested functionally by applying them to the practical development project in question. The phases of the design process as well as the focal findings concerning the process are being represented in this thesis.

It was concluded that interior design services are not commonly considered as productised services in Finland. Use of service design and productisation principles can, however, be seen as an opportunity for business development and as a means to stand out in a competitive situation. Easily applicable design tools assist in taking into account the most focal business profitability elements. This thesis was found supportive to the ongoing development process of the commissioner and served as an offset for the design of the new operations model.

Language

Finnish

Pages

43

Keywords

interior design, service design, productisation

Sisältö

1 Johdanto.....	5
2 Viitekehys ja toiminta-asetelma.....	6
3 Palvelumuotoilu	8
3.1 Palvelumuotoiluprosessin käynnistäminen	9
3.2 Asiakasnäkökulmaan syventyminen	11
3.3 Strateginen suunnittelu	14
3.4 Ratkaisujen ideointi.....	15
3.5 Käytäntöön vienti	17
4 Tuotteistaminen	19
4.1 Asiakas	22
4.2 Asiakkaan ongelma	23
4.3 Hyödyt	24
4.4 Kilpailijat	25
4.5 Tuote	26
4.6 Hinta	27
4.7 Markkinointi.....	29
4.8 Dokumentaatio.....	30
5 Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen sisustussuunnittelun toimialalla ..	32
5.1 Lähtökohtien ja tavoitteiden määrittely.....	32
5.2 Kilpailijakatsaus	34
5.3 Asiakasnäkökulma	36
5.4 Palvelupaketointi.....	38
6 Pohdinta	41
Lähteet	43

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä sisustussuunnittelijan työtä ja sisustussuunnittelu-prosessia lähestytään liiketoimintanäkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ja kuvata liiketaloudellisesti kannattavan sisustussuunnittelupalvelun suunnittelussa huomioitavat keskeisimmät osa-alueet.

Sisustussuunnittelu on palvelu, jota kenenkään ei ole pakko ostaa. Kannattavan toiminnan edellytyksenä katsotaan olevan houkutteleva ja asiakaslähtöinen palvelu, jonka asiakkaat haluavat ostaa. Keskeisessä roolissa ovat myös sellaiset palvelutuotannon menetelmät, joilla palvelu on toteutettavissa hintaansa nähden kustannustehokkaasti. Opinnäytetyössä perehdytään toimintamalleihin ja työvälineisiin, joiden avulla varmistetaan näiden näkökulmien huomiointi palvelutuotteen suunnittelussa.

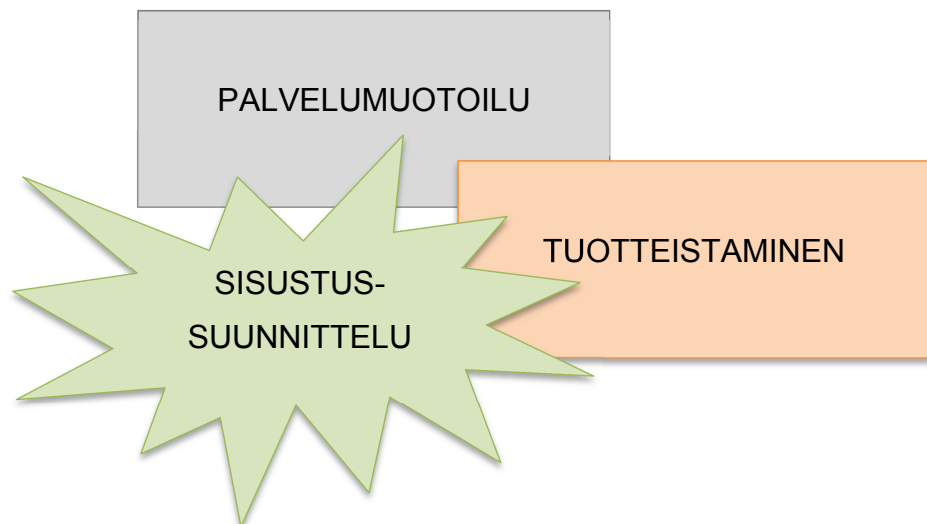
Aiheen valinta perustuu tekijän omakohtaiseen kehityshaasteeseen uutena sisustussuunnittelualan yrittäjänä sekä rakenteilla olevaan yhteistyökonseptiin opinnäytetyön toimeksiantajan lappeenrantalaisen sisustussuunnittelutoimisto Arki Homen kanssa. Opinnäytetyön on tarkoitus antaa eväitä tehokkaan, toimivan ja asiakaslähtöisen palvelun tuottamiseen kahden itsenäisen toimijan yhteistyönä.

Aihetta lähestytään palvelumuotoiluajattelun ja palvelujen tuotteistamisen periaatteiden kautta. Luvussa 3 käsitellään palvelumuotoilun ideologiaa, tavoitteita ja käytännön työvälineitä. Luvussa 4 kuvataan tuotteistamisprosessin keskeisimmät elementit kahden lähdekirjallisuudessa kuvatun näkökulman vuoropuheluna. Aihetta syvennetään ja tuodaan sisustussuunnittelukontekstiin soveltamalla palvelumuotoilun työvälineitä käytännön suunnitteluhaasteeseen. Keskeisimmät havainnot prosessin kulusta ja siihen liittyneistä erityispiirteistä on kuvattu luvussa 5.

2 Viitekehys ja toiminta-asetelma

Sisustussuunnittelualalla toimivat yritykset kilpailevat paitsi keskenään, myös muiden mahdollisten rahankäyttökohteiden kanssa. Kiristyvässä kilpailuasetelmassa selviytymiseen voi hakea tukea sekä palveluilla, joita asiakkaat ovat halukkaampia ostamaan että tehokkaammilla sisäisillä toimintamalleilla, jotka kasvattavat palvelujen tuottamisen katetta.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli löytää menetelmiä ja työvälineitä sisustussuunnitteluliiketoiminnan ja -palvelujen kehittämiseen. Konkreettisena tavoitteena oli edesauttaa opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan yhteisen toiminta- ja palvelukonseptin suunnittelua. Sekä palvelumuotoilu laajempänä käsitteenä että palvelujen tuotteistaminen konkreettisena toimintamallina tukevat palvelujen suunnittelua ja kehittämistä. Kuvassa 1 havainnollistettu työn viitekehys muotoutui näiden käsitteiden ympärille peilaten niitä sisustussuunnittelu-kontekstiin.



Kuva 1. Viitekehys

Toiminnallisesti tarkasteltuna työ eteni seuraavien vaiheiden kautta:

1. kilpailijakartoitus
2. tietopohjan hankkiminen
3. kehitystyön lähtökohtien ja tavoitteiden määrittely
4. asiakasnäkökulman tarkistaminen
5. palvelupaketointi.

Ajallisesti ensimmäinen vaihe oli Suomessa toimivien sisustussuunnitteluyritysten palvelu- ja hintatietojen kartoitus yritysten www-sivuilta saatujen tietojen perusteella. Kartoituksella haluttiin selvittää sisustuspalveluiden tämänhetkistä paketoinnin tasoa ja hinnoittelumenetelmiä. Tämän jälkeen perehdyttiin opinnäytetyön aihealuetta tukevaan kirjallisuuteen, josta haettiin lähtökohtia ja työvälineitä palvelujen suunnittelutyöhön. Hankitun pohjatiedon perusteella, valittuja työvälineitä hyödyntäen määriteltiin lähtökohdat ja tavoitteet käynnistettävälle palvelukehitystyölle. Osana määrittelytyötä toteutettiin myös pienimuotoinen kysely sisustussuunnittelu-palveluihin liittyvistä tarpeista, mielikuvista ja käytännön kokemuksista. Kyselyn kohderyhmänä olivat sekä toimeksiantajan olemassaolevat asiakkaat että sellaiset harkinnanvaraisesti valikoidut henkilöt, joiden katsottiin edustavan määriteltä kohderyhmää. Tehdyn pohjatyön lopullinen tavoite oli tukea konkreettisten palvelupakettien suunnittelua. Opinnäytetyössä kuvataan palvelupakettien suunnittelun prosessi ja siihen liittyvät havainnot, mutta kilpailullisista syistä ei kuitenkaan lopullisia palvelupaketteja, joita ei opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan ole vielä julkaistu.

3 Palvelumuotoilu

Palveluksi kutsutaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusprosessia, joka ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman. Palvelu on abstrakti ja aineeton – jotain sellaista, mitä koetaan, mutta ei omisteta. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen kehittämistä muotoilualalta tutuilla toimintatavoilla ja menetelmillä (Tuulaniemi 2011, 63). Palvelumuotoilu on systemaattinen, looginen toimintaketju, jonka tavoitteena on paitsi palveluiden, myös koko palveluliiketoiminnan kehittäminen. Palvelumuotoilussa huomioidaan sekä palvelun kuluttajan että palvelun tuottajan tarpeet, jotta varmistetaan asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä palvelukokonaisuus rakentaen samalla tehokas ja kestävä pohja liiketoiminnalle. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.) Palvelumuotoilu on sekä palvelukokemuksen että sen tuottamiseen tarvittavan prosessin ja strategian suunnittelua (Moritz 2005, 39).

Organisaatio voi hyödyntää palvelumuotoilua nykyisten palveluiden kehittämiseen, uusien innovointiin sekä palveluiden mahdollisuuksien tunnistamiseen siten, että luodaan palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja luovat arvoa asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 24-25.) Palvelumuotoilu ei ole ainoastaan lyhyt projekti vaan osa muuttuvien ja kehittyvien palveluiden koko elinkaarta (Moritz 2005, 40).

Palvelumuotoilu toimii välineenä uusien mahdollisuuksien havaitsemiseen, ideoiden tuottamiseen, ongelmien ratkaisemiseen ja käyttökelpoisten ratkaisujen luomiseen. Palvelumuotoiluprosessin avulla suunnitellaan ja muotoillaan hyödyllisiä, käytettäviä, haluttavia, vaikuttavia ja tehokkaita palvelukokemuksia asiakkaan ja palveluntarjoajan tarpeet yhdistävällä tavalla. (Moritz 2005, 40.) Palvelumuotoiluprosessiin tulisi osallistaa kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet ja sitouttaa heidät yhteistoimintaan jo palveluja suunniteltaessa. (Tuulaniemi 2011, 28.)

Asiakkaan palvelukokemus on keskeinen osa palvelutapahtumaa. Palvelumuotoilulla pyritään optimoimaan asiakkaan palvelukokemus keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin, kuten prosessiin, työtapoihin, tiloihin ja vuorovaikutukseen. Toinen olennainen osapuoli on asiakaspalvelija, joka muodostaa palvelukokemuksen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palvelumuotoilu edellyttää perusteellista tutustumista molempien tarpeisiin, odotuksiin, motivaatiotekijöihin ja arvoihin. (Tuulaniemi 2011, 26-71.) Tuulaniemi havainnollistaa palvelumuotoilun käsitteistöä musiikillisin termein:

”Palvelumuotoilun näkökulmasta palvelu on kuin sävellys, joka kuvataan nuottiviivastolla (palvelupolku); siinä voi olla eripituisia tahteja (palvelutuokioita) ja eripituisia (kontaktipisteet) ja korkuisia säveliä (asiakkaan kokemukset)”
(Tuulaniemi 2011, 76).

Palvelupoluksi kutsutaan aika-akselille sijoittuvaa kuvausta palvelua kuluttavan asiakkaan kokemuksista. Palvelupolku pitää sisällään eripituisia osia: palvelutuokioita ja niihin sisältyviä lukuisia palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat mm. ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat, joiden kautta muodostuu asiakkaan konkreettinen, eri aistien välityksellä koettava yhteys palveluun. Jakamalla palvelu loogisiin, hallittavan kokoisiin vaiheisiin, myös palvelujen suunnittelu voidaan jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin. (Tuulaniemi 2011, 78-80.)

3.1 Palvelumuotoiluprosessin käynnistäminen

Tuulaniemen mukaan palvelumuotoiluprosessi aloitetaan aina palveluidean tarinan määrittelyllä, jonka lopputuotteena muodostuu suunnitteluprojektin tehtävänanto. Tehtävänantoon kuvattava tarina kertoo, mitä hyötyjä palvelu tarjoaa palvelun eri osapuolille, eli käyttäjälle ja palvelun tuottavalle

organisaatiolle, ja vastaa kysymykseen ”Mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa?”. (Tuulaniemi 2011, 132.)

Tuulaniemen mallissa tehtävänantoon kirjataan kaikki prosessin toteuttamiseen ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät kuvaamatta kuitenkaan vielä tarkkaa lopputulosta. Hyvä tehtävänanto sisältää tietoja yrityksestä, markkinoista, suunniteltavalle palvelulle asetettavista liiketoiminnallisista tavoitteista, aiotusta kohderyhmästä sekä itse projektista. Tehtävänannon määrittelyn välineinä voivat toimia mm. erilaiset keskustelut, haastattelut ja tutkimukset. Tehtävänannon tulisi vastata kysymykseen ”Miksi projekti toteutetaan?”. (Tuulaniemi 2011, 132-133.)

Moritz (2005) kuvaa palvelumuotoilun prosessia hieman eri tavalla rajattujen vaiheiden ja tehtävien kautta. Yhteistä Moritzin ja Tuulaniemen (2011) kuvauksissa on alkuvaiheessa rakennettavan ymmärryksen ja suunnittelutyön kannalta keskeisen pohjatyön korostaminen.

Moritzin (2005, 158-159) mukaan projektin resursoinnin ja muiden teknisten reunaehtojen määrittäminen on syöte, joka käynnistää ymmärryksen hankinnan vaiheen. Tässä vaiheessa perehdytään laajasti asiakkaiden tiedostettuihin ja tiedostamattomiin tarpeisiin sekä palvelun suunnittelun kontekstiin, rajoituksiin ja resursseihin. Vaiheen tavoitteena on mahdollisimman realistisesti tutkia mahdollisuuksien kenttää, johon palvelun suunnittelulla tähdätään – sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta – ja varmistua siitä, että tavoiteltavat tulokset ovat relevantteja ja toimintakenttään soveltuvia. (Moritz 2005, 124-127.)

Moritz toteaa, että palvelumuotoiluprosessin tulisi aina perustua faktatietoon asiakkaasta, palveluntarjoajasta, kontekstista, rajoitteista ja markkinatilanteesta. Näiden perusteella tehdään harkittuja, strategisia päätöksiä palvelumuotoiluprojektin sisällöstä, suunnasta ja laajuudesta. Vaikka pienissä tai lyhytkestoisissa projekteissa strategisen suunnan asettaminen perustuu usein ”maalaisjärkeen”, on tärkeää tiedostaa esityövaiheen suuri painoarvo.

Strategiset valinnat ovat aina enintään yhtä hyviä kuin lähtötiedot, joihin päätöksenteko perustuu. (Moritz 2005, 129.)

Palvelumuotoilun työkalupakissa prosessin käynnistämisvaiheen tavoitteeksi määritellään kehityshaasteen rajaaminen. Vaiheeseen sisältyy kehityskohteen valinta, tavoitteiden ja mittareiden asettaminen, kohderyhmien tunnistaminen sekä sopivien työkalujen valinta. Näiden lopputuloksena syntyy suunnitelma ymmärryksen keräämiseen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

Käynnistämisvaiheen työkaluina voidaan käyttää asiakkaan palvelupolun piirtämistä sekä konkreettisen asiakastutkimuksen suunnittelua. Palvelupolun piirtäminen tähtää palvelun kaikkien eri vaiheiden tunnistamiseen ennen, jälkeen ja palvelun aikana sekä palvelun kehittämisen ”pelipaikkojen” löytämiseen. Pelipaikoilla tarkoitetaan niitä palvelutuokioita, joissa joko syntyy hyvä kokemus tai vastaavasti asiakkaalla on ongelmia. Asiakastutkimuksen suunnittelussa mietitään tutkimuskysymyksiä – mitä asiakkaista erityisesti halutaan tietää – ja työkaluja, joilla kysymyksiin saataisiin parhaiten vastaus. Ymmärtämisen työkaluna voi toimia esimerkiksi havainnointi, keskustelu tai asiakaskertomusten kuuntelu. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

3.2 Asiakasnäkökulmaan syventyminen

Asiakasymmärryksen hankkiminen kohderyhmän odotuksia, tarpeita ja tavoitteita tutkimalla on yksi palvelumuotoiluprosessin kriittisimpiä vaiheita. Palvelutuote voi menestyä markkinoilla ainoastaan, jos palvelumuotoiluprosessissa kyetään tunnistamaan loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit sekä suunnittelemaan palvelutuote vastaamaan näihin tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Asiakasnäkökulmaan perehtymisen tarkoituksena on tunnistaa ja sanoittaa se asiakkaalla oleva ongelma, joka palvelulla aiotaan ratkaista. Prosessin aikana tavoitteena on konkretisoida ns. asiakasarvo, eli mistä asiakas on ja mistä taas

ei ole valmis maksamaan. Näin voidaan valita tärkeimmät kehityskohteet tai ratkaistavat haasteet. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että loppukäyttäjät osallistuvat prosessiin sen eri vaiheissa. Palvelumuotoilussa myös korostetaan nimenomaan tarkoituksenmukaisen asiakastiedon hankkimista, eli sellaisten tutkimusmenetelmien käyttöä, joilla saadaan suunnitteluhaasteen kannalta relevanttia materiaalia hyödynnettäväksi suoraan suunnittelun ohjaamiseen ja uusien ajatusmallien inspiroimiseen. (Tuulaniemi 2011, 142.) Keskeistä kaikessa asiakastiedon hankkimisessa ja analysoinnissa on kuitenkin muistaa, että ihmiset eivät yleensä pysty tarkasti arvioimaan omaa käyttäytymistään. Se, mitä asiakas kertoo omasta käyttäytymisestään, ei välttämättä kerro koko totuutta siitä, kuinka hän tosiasiassa lopulta käyttäytyy (Moritz 2005, 125).

Määrällisen tutkimustiedon kerääminen ja analysointi voi toimia hyvin tuotteiden ja palveluiden myynnissä, mutta ei riitä tuottamaan riittävän syvällistä tietoa siitä, kuinka ihmiset tosiasiassa käyttävät – erityisesti monimutkaisempia – palveluita. Useimmat perinteiset menetelmät eivät tarjoa keinoja tutkimustulosten jalostamiseen suunnitteluratkaisuksi. (Moritz 2005, 125.) Laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista on suunnittelun kannalta tyypillisesti huomattavasti merkityksellisempää (Tuulaniemi 2011, 143).

Perinteisillä markkinatutkimuksen menetelmillä, kuten esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyillä ja –mittauksilla tai erilaisilla fokusryhmillä voidaan kerätä perusinformaatiota kuluttajista, heidän mielikuvistaan ja käyttäytymisestään. Asiakaspaneelleilla voidaan kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista palvelun käyttäjinä ja saada ideoita palveluiden kehittämiseen. Konseptitestauksella voidaan testata uuden konseptin kiinnostavuutta ja saada kuluttajilta palautetta uusista ideoista. (Tuulaniemi 2011, 144-145.)

Asiakasnäkökulmaan syventyminen vaatii aina esitutkimuksen, jossa käydään läpi jo olemassa oleva suunnittelua hyödyntävä tieto. Tietolähteitä voivat olla paitsi markkinatutkimukset ja erilaiset mittaukset, myös yrityksen sisäinen,

hiljainen tieto, eli yrityksen työntekijöillä oleva ymmärrys ja kokemus asiakkaista. Esitutkimuksessa on keskeistä syventyä asiakasnäkökulman lisäksi palvelun tuottavan henkilöstön tarpeisiin ja odotuksiin palvelun suhteen. (Tuulaniemi 2011, 145.)

Esitutkimuksen perusteella luodaan tutkimushypoteeseja, joita testataan erilaisilla asiakastutkimuksen menetelmillä, jotta voidaan osoittaa ne oikeiksi tai vääriksi. Erilaisia menetelmiä käyttäjätiedon keräämiseen ovat mm.

- valmiit lähteet, eli olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista
- erilaiset haastattelut ja kyselyt
- havainnointi joko passivisesti tai osallistuen
- kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun
- ns. kulttuuriset luotaimet eli itsedokumentointimenetelmät
- verkossa tapahtuvat tutkimukset ja etnografiat. (Tuulaniemi 2011, 146.)

Palvelumuotoilun työkalupakissa asiakasymmärryksen hankkimisen välineenä käytetään omaa pohdintaa – asettumista asiakkaan tilanteeseen. Menetelmässä pyritään sanoittamaan sekä asiakkaan konkreettisia kokemuksia, kuten palvelutilanteeseen liittyviä kuulo- ja näköhavaintoja että asiakkaan ajatuksia ja tunnetiloja. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

Myös asiakasarvon selvittämistä voi pohjustaa omalla pohdinnalla. Keskeistä on miettiä, millaisista asioista asiakas kokee saavansa arvoa ja kuinka palvelu voi näitä asioita asiakkaalle tarjota – ja toisaalta myös, kuinka mahdollisia ennakkoluuloja ja palvelun käyttämisen esteitä voisi purkaa. Asiakasarvon kokemisen luontaisia lähteitä ovat tilanteet, joissa asiakkaan toimintatapoja voidaan palvelun avulla tukea, sekä sellaiset palvelun kautta tarjottavat asiat, joita asiakas tiedostetusti tai tietämättään tavoittelee ja arvostaa. Oman pohdinnan luontevana jatkona toimivat esimerkiksi keskustelunomaiset, asiakkaan konkreettisiin kokemuksiin perustuvat asiakashaastattelut. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

3.3 Strateginen suunnittelu

Syventynyt asiakasymmärrys toimii pohjana palvelun strategisten valintojen tarkentamiselle. Tässä vaiheessa tehdään päätöksiä, jotka suuntaavat suunnittelun kohteena olevan palvelun sisältöä ja brändiä sekä yrityksen positiota markkinoilla. Vaiheen keskeisenä kysymyksenä on ”Miksi yrityksemme pärjää kilpailussa?”. (Tuulaniemi 2011, 172.)

Kilpailustrategian pohja voidaan Tuulaniemen mukaan edelleen muodostaa Michael Porterin jo 1980-luvulla luoman, klassikoksi muodostuneen mallin mukaan. Porterin malli määrittelee kolme erilaista kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus, differointi eli erikoistumisstrategia tai keskittäminen. Kustannusjohtajuudella tarkoitetaan palvelun tuottamista kilpailijoita alhaisemmin kustannuksin, mikä edellyttää yleensä pitkälle vietyä automatisointia ja suuria volyymejä. Erikoistumisstrategia on Tuulaniemen mukaan näistä kolmesta vaihtoehdosta se, johon palvelumuotoilua kehitystyössään käyttävät yritykset suuntautuvat. Erikoistumisstrategiassa palvelu erottuu kilpailijoistaan yhdellä tai useammalla asiakkaille tärkeällä ominaisuudella, mikä Porterin mukaan johtaa usein korkeampiin tuotantokustannuksiin, mutta myös korkeampaan katteeseen. Keskittämistrategiassa keskitytään kapeaan kohdesegmenttiin, jolla vastataan joko pienen kohderyhmän erityistarpeisiin tai vaihtoehtoisesti saavutetaan alhaisilla tuotantokustannuksilla etua jossain tietyssä, kapeassa kohderyhmässä. (Tuulaniemi 2011, 172-173.)

Yksityiskohtaisempaan strategiseen suunnitteluun ja liiketoimintamallin kehittämiseen voidaan käyttää havainnollista *Business Model Canvas* – työvälinettä. Alkuperäinen malli on ladattavissa osoitteesta <http://businessmodelgeneration.com/canvas>. Suomen kielelle käännettynä malli löytyy esimerkiksi Palvelumuotoilun työkalupakista (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012) sekä Tuulaniemen (2011, 179) Palvelumuotoilu-teoksesta. Malli ohjaa käymään järjestelmällisesti läpi seuraavat liiketoimintamallin aihealueet:

- arvolutaus

- asiakassegmentit
- asiakassuhde
- ydinprosessit
- resurssit
- kumppanuudet
- jakelukanavat
- ansaintamalli
- kulurakenne. (Business Model Foundry 2013.)

3.4 Ratkaisujen ideointi

Ratkaisujen ideointivaiheen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämiskohteena olevaan suunnitteluongelmaan. Aihetta lähestytään ensin mahdollisimman kaukaa ja kritiikittömästi. Prosessin edetessä näkökulma tarkentuu ja ideoiden toteutettamiskelpoisuutta arvioidaan johdonmukaisemmin. (Tuulaniemi 2011, 180.) Ideointi ei kuitenkaan koskaan ole sattumanvarainen tapahtuma, vaan hyvin suunniteltu tilaisuus oikeanlaisessa ympäristössä, suunnittelun kannalta oikeiden ihmisten kesken. Ideointi edellyttää Moritzin mukaan ”ammattimaista luovuutta” ja pohjautuu aina hyvään esitutkimukseen sekä strategisiin valintoihin. (Moritz 2005, 133.)

Ideointivaiheen kehitysehdotuksia ei jätetä ilmaan leijumaan, vaan ne kuvaillaan sanoin ja kuvin. Arvioinnin kautta priorisoidaan parhaat ratkaisut, joista piirretään prototyyppi. Vaiheen lopputuloksena syntyy viisi parasta kehitys- ja ratkaisuideaa dokumentoituna. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

Tuulaniemi (2011) on koonnut teokseensa Kettusen (2001) ohjeita ideointiin laajentaen ja soveltaen niitä palvelumuotoiluun. Keskeistä sekä ideointivaiheessa että palvelumuotoiluprosessissa yleisestikin on selkeä lähtökohta – ratkaistavana olevan ongelman ymmärtäminen ja sisäistäminen. Jotta tavoiteltuun lopputulokseen olisi mahdollista päästä, täytyy kysymyksenasettelun olla oikea. Tähän määrittelytyöhön kannattaa siis panostaa aikaa ja resursseja. (Tuulaniemi 2011, 181.)

Ideointivaihetta voi helpottaa jakamalla suunnitteluongelma pienempiin osakokonaisuuksiin – esimerkiksi palvelupolku palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Aikataulutus varmistaa, ettei ideointi jämahdä paikoilleen, vaan etenee tuloksiin – luovaan joutilaisuuteen on houkuttelevan helppo jäädä leijumaan. Ideoinnissa ajatusten tulisi saada virrata vapaasti – määrä ei korvaa vaan tuo laatua. Kritiikin ja karsinnan aika on myöhemmin. Ideoiden määrää ja ideointiryhmän luovaa innostusta voi lisätä positiivisella palautteella sekä hyvin erilaistenkin, jopa mahdottomien ideoiden arvostamisella. (Tuulaniemi 2011, 181-184.)

Jotta nähtäisiin, millaisia ajatuskokonaisuuksia ideointi on suunnitteluongelman ympärille luonut, täytyy luovilla menetelmillä aikaansaata suurta ideamäärää lajitella ja ryhmitellä. Ideoita voidaan yhdistellä, jakaa luokkiin ja sijoittaa palvelupolun eri vaiheisiin. Keskeistä on, että kaikki ryhmän esittämät ideat annetaan koko ryhmän kehitettäväksi ja arvioitavaksi. Ideoita voidaan konkretisoida ja viedä eteenpäin visualisoimalla ja erilaisin kokemuksellisen suunnittelun menetelmin, kuten näyttelemällä. (Tuulaniemi 2011, 184-187.)

Jos ideoinnin lopputulos ei vielä vastaa tavoitetta, voi ideointimenetelmää tai esimerkiksi ideointiympäristöä vaihtaa. Fyysisten puitteiden soveltuvuus ideointiin, samoin kuin taukojen, tarjoiluiden ja happihyppelyiden tarkoituksenmukainen rytmitys vaikuttavat keskeisesti ideointiryhmän jaksamiseen. (Tuulaniemi 2011, 185-189.)

Aikaansaadusta ideavalikoimasta valitaan suunnitteluongelmaan parhaiten soveltuvat ratkaisuehdotukset. Valinta suoritetaan joko asiantuntijoiden avustuksella tai määritellyjä valintakriteereitä noudattaen. Sellaisia ideoita, jotka eivät tule tässä vaiheessa valituiksi, ei kannata kuitenkaan kokonaan hävittää vaan tallettaa ne jossain muodossa mahdollisia tulevia kehitystarpeita varten. (Moritz 2005, 136-137.)

Prosessin tavoitteena on tuottaa kolmesta viiteen tasavertaisesti kilpailevaa palvelukonseptia, joissa kuvataan palvelun keskeinen idea. Konseptien

toimivuutta käytännössä voidaan testata nopeasti ja pienin kustannuksin erilaisilla prototypoinnin menetelmillä, eli rakentamalla kehitetyistä konsepteista nopeita malleja suunnittelutyön avuksi. (Tuulaniemi 2011, 188-195.) Kristiina Vaahtojärvi (2011, 131-134) on teoksessa *Palvelumuotoilu* koonnut eri lähteistä esimerkkejä prototypointimenetelmistä. Palvelua prototypoitaessa käytetään tyypillisesti lähinnä erilaisia tarinallisia tai visuaalisia menetelmiä. Prototypointia voidaan käyttää työvälineenä palvelukehityksen kaikissa vaiheissa (Tuulaniemi 2011, 196).

Valikoidut palvelukonseptiehdotukset asetetaan lopuksi vielä keskenään arvioitavaksi ja priorisoitavaksi. Kunkin idean osalta tulisi hahmottaa idean asiakasarvopotentiaali, eli luoda näkemys siitä, mikä on idean arvo asiakkaalle ja kuinka suuri on idean liiketoiminta-arvo palvelun tuottajalle. Lisäksi arvioidaan idean pilotointimahdollisuus – kuinka haastavaa tai helppoa ja nopeaa on idean testaaminen asiakkailla. Tavoitteena on löytää näiden tekijöiden summasta optimaalisin yhdistelmä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

3.5 Käytäntöön vienti

Viimeisessä vaiheessa suunnitteluprosessin tuotokset viedään käytäntöön. Vaihe edellyttää suunnittelua, asiakkailla testausta, palautteen keräämistä, iterointia ja tuotteistamista. Vaihe tuottaa tyypillisesti myös uusia kehitysideoita palvelua testanneilta asiakkailta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.)

Palvelun implemointi eli käyttöönotto on monella tapaa hyvin kriittinen vaihe. Kaikkien suunnitteluun vaikuttaneiden avaintekijöiden, kuten yrityksen strategian, asiakasymmärryksen, keskeisten ideoiden ja palvelukonseptien tulisi pysyä ehjinä kokonaisuuksina ja välittyä palvelun kautta asiakkaalle. Palveluprosessi täytyy myös sisäistää luontevaksi ja toimivaksi osaksi palvelun tuottajan organisaatiota ja toimintamalleja. (Tuulaniemi 2011, 228-229.)

Palvelukonseptia ei implementointivaiheen kriittisyydestä huolimatta saa jäädä hautomaan ja hiomaan ikiajoiksi vaan palvelut on ”pilotoitava puolivalmisteina”,

kuten Tuulaniemi (2011, 231) asian ilmaisee. Palvelukonsepti on tuotteistettava jo suhteellisen aikaisessa vaiheessa ja uskallettava viedä asiakkaiden testattavaksi ja arvioitavaksi. Pilotointivaiheessa on keskeistä saada konkreettisia, mitattavia tuloksia, joista voidaan havaita, mikä palvelussa toimii ja mikä ei, jotta mahdolliset pullonkaulat pystytään tunnistamaan ja ratkaisemaan. (Tuulaniemi 2011, 230-231.)

Kun palvelukonsepti on testattu markkinoilla, käynyt läpi kehityskierroksen ja todettu kypsäksi markkinoille, on palveluprosessi vielä kuvattava (Tuulaniemi 2011, 232). Implementointivaiheessa suunnitelmien ja dokumentaation taso on jo varsin yksityiskohtainen. Palveluprosessi kaikkine vaiheineen, vastuineen ja tehtävineen kuvataan yksityiskohtaisesti palveluspesifikaatioihin sekä koulutetaan palvelutuotantoon osallistuvalla henkilökunnalla. Tavoitteena on näin taata kaikille asiakkaille yhtenäinen, valitun strategian mukainen palvelutaso. (Moritz 2005, 144-145.)

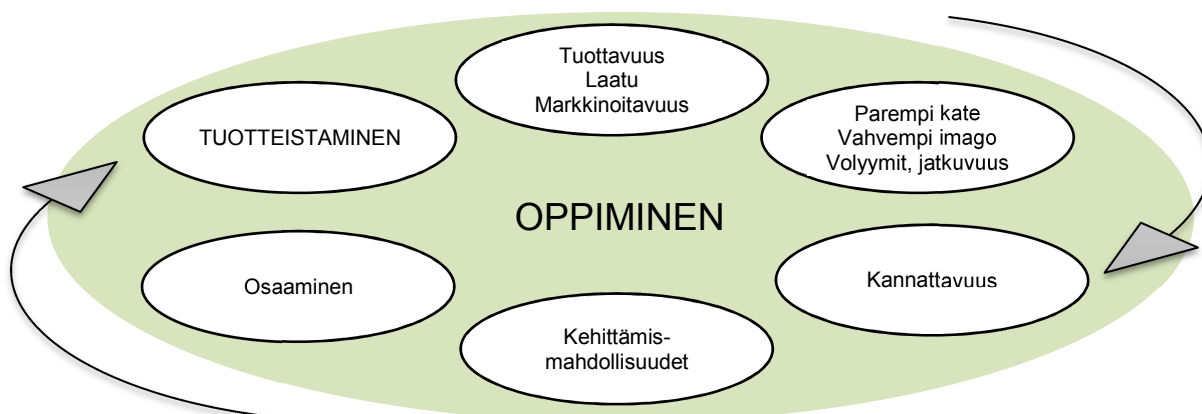
”Palvelu voi olla kuinka hyvä tahansa, mutta jos asiakas ei siitä tiedä tai ei ymmärrä sen hyötyjä, on palvelu vain hyvä idea.” Palvelun lanseeraus täytyykin suunnitella siten, että palvelu saatetaan suunnitellun kohderyhmän tietoon sellaisissa ympäristöissä ja sellaisilla menetelmillä, jotka tiedetään kohderyhmälle ominaisiksi ja hyvin soveltuviksi. Lanseerausvaiheen suunnittelussa voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen hankkimisen yhteydessä saatuja tietoja. (Tuulaniemi 2011, 237-238.)

On kuitenkin muistettava, että palvelusta tuskin koskaan tulee aivan täydellistä – aina jää varaa parantaa. Palveluprosesseja testataan, arvioidaan ja hiotaan jatkuvasti tehokkaammiksi ja muuttuvan ympäristön tarpeisiin paremmin vastaaviksi. Näin ollen implementaatiovaihetta ei pitäisikään nähdä palvelumuotoilun päätepysäkkinä vaan uutena alkuna. (Moritz 2005, 145.)

4 Tuotteistaminen

Sipilän (1999, 12) mukaan asiantuntijapalvelujen tuotteistus on ”asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan”. Parantaisen (2007, 11) määritelmän mukaan tuotteistaminen on ”työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi”.

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella voidaan nähdä olevan useita hyötyjä. Tuotteistaminen tuo toiminnan kehittämiseen järjestelmällisyyttä ja ammattimaisuutta pakottaen samalla selkiinnyttämään strategioita ja toimintatapoja. Se helpottaa töiden suunnittelua ja toteutusta tuottaen näin ollen halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa, asiakaslähtöisempää palvelua, mikä mahdollistaa myös paremman katteen saamisen. Tuotteistaminen on erinomainen apuväline tiedonsiirrossa ja oppimisen kehittämisessä ja palvelutuotteeseen tuotteistamisen avulla muodostuva konkretia helpottaa palvelun myymistä. Asiakkaan kannalta tuotteistaminen helpottaa valintaa ja ostopäätöstä. Valmiista, luotettavasta palvelusta asiakas on myös valmis maksamaan enemmän kuin epämääräisistä lupauksista. Parhaimmillaan tuotteistaminen voi johdattaa yrityksen kuvassa 2 havainnollistetulle onnistumisen kehälle. (Sipilä 1999, 14-23.)



Kuva 2. Onnistumisen kehä (Sipilä 1999, 22).

Pähkinänkuoressa voidaan todeta, että tuotteistamisen avulla pyritään parantamaan myytävien palveluiden katetta – joko korkeammalla hinnalla, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan, tai toiminnan tehostumisen kautta saavutettavilla pienemmillä kustannuksilla. (Parantainen 2007.)

Taulukossa 1 on eritelty Sipilän (2008) ja Parantaisen (2007) näkemyksiä tuotteistusprosessin vaiheista. Näkemyksistä löytyy paljon samaa, mutta myös eroavaisuuksia. Karkeasti voidaan todeta, että Sipilän kuvaus tuotteistusprosessista ja siihen liittyvistä työvaiheista on liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkastellen monipuolisempi ja perinteisempi lähestymistapa. Prosessiin sisältyy erillisinä vaiheinaan mm. riskianalyysi, suojaussuunnitelma ja versiointistrategia, joihin Parantaisen mallissa ei oteta suoranaisesti kantaa. Myös palvelun markkinoinnin suunnittelua pohjustetaan syvällisemmin.

Parantaisen mallissa vastaavasti painotetaan enemmän koko tuotteistamistavoitteen kannalta keskeisimpiä asioita eli asiakasta ja asiakastarpeen ratkaisemista. Parantaisen malli alleviivaa ajatuksen, että hienoinakin palvelu voi olla yritykselle arvoton, ellei sille löydy maksavia asiakkaita.

Erityisesti pienen toimijan näkökulmasta Parantaisen malli on rakennettu selkeäksi ja helposti lähestyttäväksi, ollen käytännössä kenen tahansa palveluiden kehittämisessä mukana olevan hyödynnettävissä. Myös Sipilän suunnittelu- ja toimintakansio todennäköisesti tähtää samaan, mutta kaikessa monipuolisuudessaan ja kattavuudessaan nostaa malliin perehtymisen riman selkeästi korkeammalle.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tuotteistamisprosessin osa-alueita näiden kahden mallin kokoavana vuoropuheluna. Kunkin alaluvun kohdalla käydään läpi keskeisimmät havainnot molemmista malleista. Aihealueiden käsittelyssä on keskitytty erityisesti niihin osa-alueisiin ja sellaisiin esitettyihin ajatuksiin, jotka on koettu opinnäytetyön esimerkkitapauksen kannalta keskeisiksi.

Sipilä (2008)	Parantainen (2007)
Mistä on kyse, kiinnostuksen herättäminen → tuote-esitteen kanssi → testaa tuotenimi	Valitse asiakas → selkeä rajausta → huomioi kannattavuus
Kenelle tuote on tarkoitettu? → kohderyhmä	Tunnista asiakkaan ongelma → aloita lupaavimmista päivittäisongelmista
Minkä kanssa kilpailemme? → kilpailevien tuotteiden analyysi	Selvitä, miksi ongelma on ratkaisematta → kaipaako ongelma todella ratkaisua?
Mitä asiakashyötyjä lupaamme? → eri asiakkaiden hyödyt → ”millaista hyötyä olemme myymässä?”	Kiteytä törkeä lupaus → osoita jämerää asennetta – aiothan ratkaista asiakkaasi tärkeän ongelman
Onko tuotteella liiketaloudelliset onnistumismahdollisuudet? → feasibility-laskelma	Erotu kilpailijoista → älä jätä hintaa ainoaksi erottavaksi tekijäksi
Mitä palvelutuotteeseen kuuluu? → palvelutuotteen kuvaus soveltuvalla mallinnusmenetelmällä	Kerro palvelun hyödyt → älä tyydy listaamaan ominaisuuksia
Millaisia versioita palvelukonseptista tehdään? → tuotteen versiointistrategia	Anna palvelutuotteellesi naseva nimi → nimi tarttuu tiukkaan ja luo (tahtomattaankin) mielikuvia
Käytetäänkö tuotteessa jotain erikoista menetelmää? → menetelmäkuvaus	Määritä hinta → asiakkaan kokema hyöty / palvelun arvo → varmista kannattavuus
Miten tuote hinnoitellaan? → hinnoitteluperiaatteet → ”ymmärrämmekö asiantuntijapalvelujen hinnoittelua?”	Listaa toimitussisältö → mitä hintaan sisältyy ja mitä ei sisälly → aikataulut / palvelun vaiheet / lopputuotos
Miten palvelu tuotetaan? → tuotantoidea ja resurssisuunnitelmat	Käsittele vastaväitteet → varaudu tositilanteisiin etukäteen
Miten palvelu markkinoidaan? → markkinointi-idea ja resurssit → ”käytäkö asiantuntijamaisia markkinointikeinoja?”	→ Myyntiesitys → Esite
Miten palvelu konkretisoidaan asiakkaalle? → hyötylaskelmat, referenssit, ainutlaatuiset piirteet	Laadi vaatimusmäärittely → löydä, priorisoi ja dokumentoi asiakkaittesi (todelliset) tarpeet
Mitkä tavoitteet tuotteelle asetetaan? → palvelutuotteen tavoitteet	Kokoa työohjeet → kullekin palvelun tuotantoon osallistuvalla
Miten tuote suojataan? → palvelutuotteen suojaussuunnitelma	Julkista palvelu → eri sidosryhmille eri strategioilla
Onko asiassa riskejä? → riskianalyysi ja varautuminen	Kerää kehitysideat → ”mitä asiakas haluaisi saada aikaan?”
Miten tuotetta kehitetään jatkossa? → tuotteistuksen jatkotoimenpiteet → ”onko tuotteessa menestystuotteen piirteitä?”	Kokoa tuotteistuksen tulokset käsikirjaksi → konkretisoi palvelutuote

Taulukko 1. Tuotteistusprosessin vaiheet (Sipilä 2008, Parantainen 2007).

4.1 Asiakas

Kohderyhmän valinta on koko tuotteistamisen kivijalka, jonka valintaan, määrittelyyn ja perinpohjaiseen tuntemiseen kannattaa panostaa. Kohderyhmän valitsemisessa kannattaa lähteä liikenteeseen mielummin liian kapealla kohderyhmällä kuin kovin laaja-alaisella. (Sipilä 2008, 70.) Mitä laajemmaksi ja epämääräisemmäksi asiakaskunta jää, sitä huonommin palvelu todennäköisesti on tuotteistettu. Asiakkaan tarve tuskin on tiedossa, ellei itse asiakkaastakaan ole tarkkaa tietoa. Asiakaskunnan laajuus vaikuttaa väistämättä myös palvelun laatuun. On parempi palvella avainryhmiä erinomaisesti kuin vähän kaikkia keskinkertaisesti. (Parantainen 2007, 143.)

Parantaisen mukaan ostajat tulisi jakaa kannattavuutensa perusteella ryhmiin ja valita näistä asiakkaiksi parhaiten kannattavat. Vaikka ”ovi auki kaikille” –periaate tuntuukin asiakasehdokkaita valittaessa houkuttelevalta, siitä aiheutuu useita ongelmia. Liian laaja asiakaskunta johtaa siihen, ettei koko asiakaskunnan käyttäytymismalleihin, tarpeisiin ja arvoihin pysty riittävällä tarkkuudella perehtymään, eikä näin ollen myöskään näkemään asiakaskunnan ongelmia – varsinkaan niitä, joita ei jo joku muu ole ratkaissut. Samalla ongelmien ratkaisemiseen varatut resurssit hajautetaan liian laajalle, jolloin minkään ongelman ratkaisemisessa ei ehditä kehittyä ylivoimaiseksi. Keskenään kilpailevia kohderyhmiä palvelemalla voidaan myös aiheuttaa myös tilanne, jossa ei saavuteta aidosti kummankaan kohderyhmän luottamusta. Laajan asiakaskunnan vaikutus näkyy myös markkinoinnissa, jonka onnistumisesta tai epäonnistumisesta tuotteesi kysyntä on pitkälti kiinni. Täsmäviesti toimii aina tehokkaammin kuin yleinen. (Parantainen 2007, 144-146.)

Kohderyhmäkuvaukseen määritellään, ketä kohderyhmään kuuluu. Varsinainen ydinkohderyhmä ja muut, tarpeiltaan ja luonteeltaan lähellä olevat kohderyhmät kannattaa määritellä erikseen. Lisäksi määritellään kohderyhmän suuruus, ostopotentiaali ja nykyiset ostotottumukset sekä tunnistetaan ostopäätöksestä vastaavat toimijat. Kuvaukseen mietitään myös, mikä kohderyhmälle on erityisen tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Kohderyhmäkuvaus kannattaa toteuttaa niin, että kuvausta laadittaessa ei vielä kiinnitetä huomiota omaan,

rakenteilla olevaan palvelutuotteeseen. Näin päästään lähemmäksi aidommin asiakaslähtöistä tuotekonseptia. (Sipilä 2008, 70.)

4.2 Asiakkaan ongelma

Parantaisen (2007) tuotteistamismalli painottaa voimakkaasti asiakasnäkökulmaa ja asiakkaan ongelman tarkastelua ja ratkaisemista. Asiakkaan ongelman tunnistamista ja pohtimista käsitellään kahdessa erillisessä työvaiheessa. Lisäksi korostetaan palvelulupauksen määrittelyä sekä asiakashyötyjen nimeämistä. Sipilän (2008) mallissa sen sijaan asiakkaan ongelmaa ei sinänsä määritellä vaan lähinnä mietitään, mitä hyötyjä tunnistetulle kohderyhmälle palvelulla tarjotaan.

Parantaisen mukaan hankalinta ei ole ratkaistavien ongelmien löytäminen – ”niitä kyllä riittää” – vaan lupaavimpien ongelmien valitseminen ja vielä niidenkin napakka rajaaminen. Todennäköisesti toimivin tapa lähteä liikenteeseen on aloittaa kenties vähäpätöiseltäkin tuntuvista, mutta asiakasta lähes päivittäin vaivaavista ongelmista, jotka ratkaistaan kunnolla. (Parantainen 2007, 152.)

Asiakasnäkökulmaa lähestyttiin palvelumuotoilun näkökulmasta jo luvussa 3.2 Asiakasnäkökulmaan syventyminen. Parantaisen mukaan asiakkaan käytöstä on turha selvittää kyselytutkimuksin, koska kukaan ei kysyttäessä tunnusta tekevänsä ratkaisuja esimerkiksi sellaisten ”perusviettien” motivoimana kuin ahneus, laiskuus tai kateus. Toimivin tapa asiakkaan toiminnan selvittämiseksi on tarkkailla asiakkaiden käytöstä ja tehdä siitä omat johtopäätökset. Apuna voi käyttää esimerkiksi ulkopuolista konsulttia, jonka tuore näkökulma voi tuoda esiin uusia, ratkaistavissa olevia epäkohtia. Kun asiakkaan ongelma on määritelty, on vielä selvitettävä, miksi ongelma on ratkaisematta, jotta ei yritetä ratkaista ongelmaa, jota asiakas ei joko tiedosta tai tunnusta tai joka on jo muuta kautta ratkaistu. Lopullinen totuus siitä, ollaanko löydetty palvelulupaus, jonka asiakas on valmis ostamaan, selviää tämän jälkeen vain kokeilemalla. (Parantainen 2007, 153-162.)

4.3 Hyödyt

Tuotteistamisen tavoitteena on myydä tuntien sijaan hyötyjä. Ratkomalla asiakkaan ongelmaa asiantuntija tuottaa asiakkaalleen tyypillisesti menestystä, varallisuutta, onnea, terveyttä tai näihin liittyvää riskin poistoa. (Sipilä 2008, 74.) Oleellista onkin miettiä tarkoin, mikä on palvelutuotteen tarjoama hyöty asiakkaalle ja mikä toisaalta vain tuotteen ominaisuus. Yrityspäätäjälle tärkein hyöty on lähes poikkeuksetta raha. Palvelun rahassa mitattava hyöty onkin lähes aina asiakkaan näkökulmasta vakuuttavampaa kuin pelkkä lupausten ja toivon myyminen. (Parantainen 2007, 171.)

Parantainen käyttää termiä ”törkeä lupaus” siitä asiakkaalle viestittävästä kohderyhmän mielenkiinnon herättävästä lupauksesta, jossa tehdään selväksi, mikä asiakkaan ongelma palvelulla ratkaistaan. Lupauksen pääasiallisena tehtävänä on tehdä palvelulupaus asiakkaalle kerralla ymmärrettäväksi ja osoittaa määrätietoista asennetta annetun lupauksen lunastamiseen. (Parantainen 2007, 164.)

Sipilä kehottaa tarkastelemaan hyötyjä vielä kunkin kohderyhmän ja asiakastyypin mukaan erikseen ja listaamaan hyödyt, joita eri tahoille tarjotaan. Onnistuneessa tuotteistuksessa paitsi tuotteen markkinoinnin, myös hinnoittelun pohjana toimii asiakkaan kokema hyöty. (Sipilä 2008, 74-75.)

Sipilä esittää kolmea eri tapaa palvelun hyödyn konkretisoimiseksi asiakkaalle. Hyötylaskelmien tarkoituksena on osoittaa asiakkaalle, millaisista lähtökohdista ja millaisiin vertailukohteisiin nähden palvelun hintaa tulisi tarkastella. Laskelmissa voidaan huomioida ja konkretisoida rahaksi esimerkiksi palvelun pitkän aikavälin elinkaarihyödyt, kerrannais- tai jatkovaikutukset, asiakkaalta poistuva riski, asiakkaalta säästyvä työ, joustavuus, jatkuvuus, vastuukysymykset, imagotekijät ja palvelun nopeus. Toinen tärkeä työväline on referenssiluettelo, jossa myös tulisi tuoda esiin malliprojekteissa saavutetut tulokset ja hyödyt. Kolmas tapa konkretisoida palvelun hyötyjä on luetteloida palvelun ainutlaatuiset piirteet asiakkaalle esitettävän faktatiedon muotoon ostopäätöksen teon tueksi. Sipilän mukaan ainutlaatuiset piirteet saadaan

konkreettisimmin esille vertaamalla omaa palvelua muihin markkinoilla oleviin palveluihin. (Sipilä 2008, 106-110.)

4.4 Kilpailijat

Kaikilla tuotteilla on kilpailijoita. Vaikkei suoranaista korvaavaa tuotetta olisikaan, voi kilpailija löytyä joko korvaavien ratkaisujen muodossa tai muunlaisena asiakkaan rahankäytön ja huomion suuntaajana. Kilpailevien tuotteiden tuntemus auttaa tuotteen suunnittelussa, kehittämisessä sekä markkinoinnissa. Kilpailijatuntemus ja sopivien vertailukohteiden käyttö voi edesauttaa myös konkreettisissa myyntitilanteissa. (Sipilä 2008, 72.)

Keskeisintä on varmistaa, että palvelu erottuu kilpailijoista selvästi. Toisiaan kopioivien palvelujen kohdalla ostaja voi valinnan vaikeudessa jättää valinnan kokonaan tekemättä tai vaihtoehtoisesti tehdä valinnan yksinomaan hinnan perusteella. (Parantainen 2007, 167.)

Palvelubisneksessä tapoja erottautua kilpailijoista ovat perinteisesti esimerkiksi palvelun tuottamiseen kuluvan ajan merkittävä lyhentäminen, uusien lisäpalvelujen tarjoaminen tai esimerkiksi sellaisten palvelun ominaisuuksien karsiminen, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Tällaiset palvelun ominaisuuksiin liittyvät konseptit ovat kuitenkin helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Näiden lisäksi tai jopa näiden sijaan palvelua voi erilaistaa esimerkiksi seuraavin keinoin:

- yhdistelemällä palveluja poikkeuksellisesti
- paketoimalla palvelut eri tavalla kuin kilpailijat
- hinnoittelemalla palvelu muista poikkeavalla tavalla
- jakelemalla palvelua eri kanavia pitkin
- tekemällä palvelusta muita helpommin ostettava. (Parantainen 2007, 167-168.)

4.5 Tuote

Sipilä esittelee tuotteistamisen suunnittelu- ja toimintakansiossa useita erilaisia malleja palvelutuotteen rakenteen kuvaamiseen. Perinteinen tapa palveluiden kuvaamiseen on hahmottaa palvelut palvelupaketteina, joissa on erotettavissa palvelun perusosat ja lisäosat, kuten esimerkiksi palvelun käytön mahdollistavat lisäosat tai erilaiset lisäarvopalvelut. (Sipilä 2008, 80-91.)

Varsinaisen tuotteen lisäksi tulisi Sipilän mukaan määritellä myös tuotteen versiointistrategia, jotta kilpailun kiristyessä ei pidättäytyttäisi ainoastaan keskivertoratkaisuissa. Sipilä esittää, että jo suunnitteluvaiheessa on hyödyllistä rakentaa mallit lisäversioille, joilla varaudutaan ennakkoon asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, jotta saadaan uudet elementit tuotantoon mahdollisimman joustavasti sopivan lanseeraushetken aikana koittaessa. (Sipilä 2008, 92.)

Sipilän (2008) tuotteistamisprosessissa tuotteen määrittely tapahtuu ennen hinnoitteluperiaatteista päättämistä ja hinnan asettamista. Parantaisen (2007) mallissa tuotteelle sen sijaan asetetaan ensin hinta ja sitten vasta määritellään tuotteen sisältö – eli kuinka paljon resursseja voi määriteltyyn hintaan myytävän palvelun tuottamiseen käyttää.

Toimitussisältöä määriteltäessä täytyy päättää paitsi se, mitä hintaan sisältyy, myös se, mitä siihen ei sisälly. Hyötyjen lisäksi täytyy selvittää myös, mitä konkreettista asiakas palvelun lopputuotoksena saa. Asiakkaalle on hyvä avata myös aikataulua tai palvelun formaattia. Palvelun paketointia ja toimitussisältöä mietittäessä on hyvä kiinnittää huomiota siihen, kuinka ostamisesta tehdään asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja millä tavalla asiakkaan mahdollisesti kokemaa riskin tunnetta voidaan vähentää. (Parantainen 2007, 182.)

Tuotteen nimeämiseen suosittelevat sekä Parantainen (2007) että Sipilä (2008) kiinnittämään erityistä huomiota. Nimet herättävät aina mielikuvia ja niiden elinkaari on pitkä – huonosta nimestä voi olla hankala päästä eroon (Parantainen 2007, 173-177). Nimen täytyisi kuitenkin herättää huomiota ja jäädä mieleen. Brändin aseman saavuttaneelle palvelutuotteelle on tyypillistä,

että asiakkaat kokevat tuotenimen takeeksi sille, että palvelutuote on juuri sitä, mitä sen on ilmoitettukin olevan. (Sipilä 2008, 66-68.)

4.6 Hinta

Hinta on paitsi korvaus palvelun tuottamasta hyödystä, myös segmentoinnin väline, palvelun arvon kuvaaja ja asiakasohjauksen väline. Samalla hinta on yksinkertaisin ja vaarallisin kilpailukeino. Väärällä hintatasolla aloitetun palvelun hintatason nostaminen myöhemmin voi olla käytännössä mahdotonta. (Sipilä 2008, 96.)

Asiakkaalle välittyvän viestin hinnasta tulisi olla yksinkertainen ja selkeä. Asiantuntijapalveluissa hintaan vaikuttavat enemmän erilaiset imagotekijät ja markkinoinnilliset näkökulmat kuin konkreettisissa tuotteissa. *”Hinnan määrittely ei ole laskuharjoitus vaan asiakkaan kokeman todellisuuden ymmärtämistä.”* Palvelutuotteelle asetettua hintaa voidaan pitää palvelun tuottajan ehdotuksena palvelun arvosta asiakkaalle. Jotta ostopäätös syntyisi, täytyy asiakkaan kokea palvelun arvo sen hintaa korkeammaksi. Kokemus hinnasta on subjektiivinen ja vaihtelee jopa samalla asiakkaalla eri aikoina. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että hinta on todennäköisesti oikea, jos asiakas ”murisee” siitä hieman, mutta on kuitenkin valmis ostamaan. (Sipilä 2003, 19-43.)

Sipilä suosittelee laatimaan palvelutuotteesta toteutettavuuslaskelman, jossa arvioidaan tuotteen ostopotentiaali ja vuosimyynti suunnitellulla hinnalla ja verrataan näitä tuotantokustannuksiin, jotta varmistetaan, että tuote täyttää ainakin liiketaloudelliset minimitalvoitteet. Toteutettavuuslaskelmassa pyritään ennakoimaan myös kilpailijoiden reaktiota uuden tuotteen lanseeraukseen. (Sipilä 2008, 78.)

Parantainen & Ketola (2012) listaavat kahdeksan vinkkiä kannattavaan hinnoitteluun:

1. Hintakilpailulta on mahdollista välttyä tuotteistamalla palvelu vertailukelvottomaksi. Tämä edellyttää oman, erottuvan strategian luomista sekä palvelutuotetta, joka on asiakkaalle riittävän hyödyllinen tai muuten haluttava ilman hintakilpailuakin.
2. Hinta puhuu puolestaan. Ihmisten mieliin on iskostunut ajatus, että kallis on hyvää ja halpa huonoa. Palvelutuotteelle asetetun hinnan tulee kuitenkin olla linjassa asiakaskunnan odotusten kanssa ja palvelun laadun vastaavasti hintamielikuvan kanssa.
3. Alennusmyyntien ja tarjousten yhtenäinen sääntely tai jopa täydellinen välttäminen pitää katteen kannattavana ja poistaa sattumanvaraisten alennusten aiheuttaman epävarmuuden ostajan hintamielikuvasta.
4. Myös tarjouksen tulee vastata palvelun laatumieluun. Tarjouksen tulee olla lyhyt, aukoton, hierarkkinen, myyvä ja se täytyy toimittaa asiakkaalle viipymättä. Tuotteistaminen mahdollistaa tarjouksen keskeisten elementtien vakioimisen.
5. Alihinnoiteltujen palveluiden hinnat on yksinkertaisesti korotettava kannattavalle tasolle. Korotus kannattaa kuitenkin aina perustella jotenkin, esimerkiksi uudella tuoteversiolla tai lisäominaisuudella.
6. Palvelun hinnan tulisi olla kiinteä tai muuten selkeä. On hyvä tiedostaa, että kiinteähintaisen palvelun ei tarvitse olla kannattava jokaisella toimituskerralla – riittää, että palvelun eri toimituskerrat ovat kokonaisuutena kannattavia. Hinnan tulee olla – jollain perusteella – ilmoitettavissa asiakkaalle välittömästi.
7. Euroiksi konkretisoitu hyöty saa asiakkaan vertaamaan hintaa oikeisiin asioihin. Kun palvelun asiakkaalle aikaansaama tuotto tai säästö osoitetaan laskelmilla, saa se itse palvelun kustannuksen näyttämään usein mitättömän pieneltä. Hyötyperusteinenkin hinta täytyy kuitenkin suhteuttaa kilpailijoiden hintoihin.
8. Lopulta asiakas ratkaisee, onko hintasi kohdallaan – myyntipuhetta ja hinnoittelun toimivuutta kannattaa mahdollisimman pian testata todellisilla asiakkailla. (Parantainen 2012, 35-51.)

4.7 Markkinointi

Markkinoinnin tavoitteena on saada tuotteelle ostajia ja saavuttaa strategisten tavoitteiden mukainen vaikuttavuus ja markkina-asema. Asiantuntijapalveluita markkinoidaan usein päinvastaisilla keinoilla kuin vakiintuneita kuluttajatuotteita. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on yleensä kannattavaa valita muutama asiakkaisiin pureva keino ja kehittää ne ylivertaiselle tasolle. (Sipilä 2008, 102.)

Palveluiden markkinoinnissa erityisesti imagon merkitys on ratkaiseva, minkä vuoksi esimerkiksi onnistuminen tuotteen lanseerauksessa on elintärkeää ja epäonnistuminen voi vastaavasti olla kohtalokasta. Organisaation sisäinen lanseeraus on vähintään yhtä tärkeää kuin asiakkaalle näkyvä osuus. Sisäisen lanseerauksen keskeisiä välineitä ovat tuotteen suunnitteluprosessi ja henkilöstön koulutus. (Sipilä 2008, 102.)

Parantainen sisällyttää tuotteistamisprosessiinsa ”vastaväitteiden käsittelemiseen” liittyvän vaiheen, jonka tarkoituksena on paitsi tarkastella kriittisesti tähän mennessä tehtyjä valintoja ja tuotteistuksen sisältöä, myös varautua ennalta myyntivaiheessa tyypillisesti vastaan tuleviin ostamisen esteisiin. Kun ostajan vastaväitteitä mietitään etukäteen ja niihin valmistellaan perusteltu vastine, on markkinointivaiheeseen siirtyminen kitkattomampaa. (Parantainen 2007, 185.)

Parantaisen mallin mukaan tuotteistamisprosessin ns. ”lupausvaiheen” suunnittelu päättyy myyntilupauksen tiivistämiseen myyntiesityksen ja esitteen muotoon. Jos myyntilupauksen katsotaan tässä vaiheessa olevan sellainen, että se saa asiakkaan ostamaan, on aika siirtyä ”lunastusvaiheeseen” suunnittelemaan palvelun toteutusta. (Parantainen 2007, 190-196.)

Sipilä on tuotteistamisen suunnittelu- ja toimintakansiossa jaotellut erilaiset markkinointikeinot niiden tehokkuuden perusteella kolmeen ryhmään. Tehokkaimpina markkinointikeinoina Sipilä mainitsee mm. suosittelijat, referenssit, tuotteistamisen ja siihen liittyvän selkeyden esimerkiksi hinnoittelussa ja tarjouksissa, omaleimaisen toimintafilosofian, luotettavan

yrittäjäkuvan, eritasoiset yhteistyöjärjestelyt asiakkaan kanssa sekä takuut ja laatuvarmistukset. Vähiten tehokkaina menetelminä Sipilä pitää ns. perinteisiä menetelmiä, kuten esitteitä, suoramarkkinointia, lehti-ilmoittelua, yleismessuja, kampanjoita, esittelykäyntejä ja erilaisissa rekistereissä esillä oloa. (Sipilä 2008, 104.)

4.8 Dokumentaatio

Annetun palvelulupauksen lunastamiseen tarvitaan monistuva palveluformaatti. Palvelun monistettavuus edellyttää kattavaa, täsmällistä dokumentaatiota. Sen rakentaminen kannattaa aloittaa piirtämällä iso kuva ja kirjoittamalla palvelun käsikirjoitus. Seuraava vaihe on vaatimusmäärittelyn laatiminen. (Parantainen 2007, 196.)

Vaatimusmäärittelyn tarkoitus on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaiden tarpeet. Vaatimusmäärittelyssä kirjataan ylös täsmällisesti ja selkokielellä, mitä palvelun odotetaan saavan aikaan. Käytännössä vaatimusmäärittely kertoo, millainen olisi onnistunut palvelutoimitus. Tässä vaiheessa pitäydytään vain vaatimuksissa, konkreettisia toteutustapoja ei siis vielä määritellä. Vaatimusmäärittelyssä ei pidä sallia epämääräisiä ilmauksia, kuten ”riittävän nopeasti” – jotka tarkoittavat todennäköisesti aivan eri asioita jokaiselle palvelun suunnittelijalle. Jos täsmällistä tietoa ei ole olemassa, silloin täytyy tehdä parhaaseen arvioon perustuva päätös, jota muutetaan tarvittaessa myöhemmin. Vaatimusmäärittelyn laatiminen vaatii tyypillisesti useita iterointikiertoja sekä palaamista ja tarkennuksia myös lupausvaiheen määrittelyihin. Tämä kuuluu asiaan ja on osa kehitystyötä. Vaatimusmäärittelyn perusteella dokumentoidaan työohjeet jokaiselle palvelun tuotantoon osallistuvalla erikseen. (Parantainen 2007, 196-221.)

Sipilän mallissa palvelutuotteesta laaditaan tuotanto- ja resurssisuunnitelma, jossa kuvataan palvelun tuotantoidea ja määritellään tarvittavat tuotantoresurssit ja niiden hankkiminen sekä mahdolliset muut tuotantovalmiusinvestoinnit. Samassa yhteydessä laaditaan

tuotantokustannuslaskelma ja määritetään yksittäistuotteen tavoitekustannusrakenne. Mikäli palvelutuote sisältää jonkin erikoisemman teknologiaratkaisun tai erityiseen viitekehykseen perustuvan toimintaprosessin, laaditaan tästä erillinen, syventävä kuvaus. Sipilä painottaa myös konkreettisten, mitattavien tavoitteiden asettamista palvelutuotteelle sekä sellaisten seurantajärjestelmien luomista, joilla tavoitteiden täyttymistä voidaan arvioida. Palvelutuotteesta laaditaan myös suojaussuunnitelma sekä riskianalyysi. Sisäisen tuotekuvauksen loppuun laaditaan yhteenveto konseptikehityksestä, tuotemoduulien ja versioiden kehityksestä sekä osaamisen, markkinoinnin, tuotannon ja jakelun kehittämisestä. (Sipilä 2008, 94-118.)

Tuotteistajan tavoitteena on konkretisoida palvelutuote. Tämä onnistuu parhaiten laatimalla yrityksen sisäiseen käyttöön kattava palvelukäsikirja. Palvelukäsikirjan voi koota esimerkiksi seuraavista osista:

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| - myyntiesitys | - myyjän opas |
| - palveluesite | - kilpailijavertailut |
| - hinnasto | - työohjeet |
| - tuottolaskelma | - tarkistuslistat |
| - tarjouspohja | - dokumenttipohjat |
| - palvelutasosopimus | - raporttimalli |
| - jälleenmyyjäsopimus | - verkkosivut |
| - lisenssisopimus | - tuotelaatikko |
| - referenssikuvaukset | - lehdistömateriaali |
| - myyntikoulutus | - työntekijöiden esittely |
| - kouluttajan koulutus | - argumenttipankki |
| - ostajan opas | - graafinen ohjeisto. |

(Parantainen 2007, 240-251.)

5 Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen sisustussuunnittelun toimialalla

Tässä luvussa kuvataan käytännön esimerkki palvelumuotoilun ja tuotteistamisen periaatteiden soveltamisesta kahden toiminimiyrityksen yhteisen palvelukonseptin kehittämiseen. Koska prosessin lopputuotteena syntyvien palvelutuotteiden kehitystyö on vielä kesken ja palvelut lanseerataan vasta yhteisen toiminnan käynnistyessä, keskitytään tässä varsinaisten palvelutuotteiden sijaan pohtimaan itse toimintaprosessia ja siihen liittyviä haasteita ja havaintoja.

Luvuissa 3 ja 4 läpikäyty lähdekirjallisuus antoi pohjan seuraavissa alaluvuissa kuvatulle toiminta- ja palvelukonseptin kehittämisprosessille, jonka vaiheita kävimme läpi yhteistyössä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Prosessin suuntaviivat muodostuivat palvelumuotoilun työvälineiden ympärille, kuitenkin melko vapaasti soveltaen ja kehitystyön tavoitteisiin parhaiten vastaavia osa-alueita yhdistellen.

5.1 Lähtökohtien ja tavoitteiden määrittely

Prosessi käynnistettiin yhteisen konseptisuunnittelun peruskiven muurauksesta, eli tavoitteidemme, tahtotilojemme ja kehitystyön suuntaviivojen määrittelystä. Jotta pystyisimme määrittelemään, millaisia palveluita haluamme tuottaa, täytyy meidän pystyä määrittelemään, ketä ja mitä olemme nyt ja tulevaisuudessa – yhdessä ja erikseen.

Prosessin tukena päädyttiin käyttämään Palvelumuotoilun työkalupakkia sen selkeyden, yksinkertaisuuden ja helpon sovellettavuuden vuoksi. Työkalupakin lomakkeiden ja tehtäväpohjien käyttö oli helppoa, niihin pääsi nopeasti kiinni, eikä käyttö sinänsä vaatinut erityistä osaamista tai ymmärrystä muusta kuin määriteltävästä asiasta, eli kehitettävästä liiketoiminnasta ja palveluista. Toki taustalla olevan ajattelumaailman ja palvelumuotoilullisen näkökulman

tunteminen voi edesauttaa ajatusmallien ohjaamista, mutta ei ole varsinkaan pienemmän mittakaavan kehitystyössä välttämätöntä.

Palvelumuotoilun työkalupakin avulla saimme muodostettua ja määriteltyä näkemyksemme palveluidemme asiakkaista sekä asetettua konkreettiset, mitattavat tavoitteet suunniteltavalle toimintakonseptille. Kuvasimme asiakkaan palvelupolun nykyisessä toimintamallissa ja nostimme esiin palvelupolun kriittisimmät vaiheet, joissa näimme joko kehittämiskohteen tai potentiaalia ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen. Kehittämiskohteita tarkastelimme sekä asiakkaan että palvelun tuottajan näkökulmasta. Samalla muodostimme oman näkemyksemme siitä, millaisista asioista asiakasarvo sisustussuunnittelupalveluissa muodostuu. Näiden pohdintojen lopputuloksena muodostimme kolmen kohdan listan mielestämme keskeisimmistä asiakaskokemuksen ratkaistavista ongelmista tai kehityskohteista määrittelemässämme asiakassegmentissä:

1. *Asiakkaan kynnyks ottaa yhteyttä, ostamisen vaikeus.*
2. *Asiakkaan pelko siitä, että ”kemat eivät kohtaa” suunnittelijan kanssa.*
3. *Asiakkaan pelko sekä itse suunnittelutyön että sen perusteella toteutettavan lopputuloksen hinnasta.*

Nämä alkuvaiheen määrittelyt ja omat olettamuksemme asiakaskokemuksesta toimivat pohjana asiakasrajapinnassa toteutettavan kyselyn suunnitteluun. Kysely ja sen tulokset kuvataan tarkemmin luvussa 5.3 Asiakasnäkökulma.

Soveltaessamme palvelumuotoilun työvälineitä suunnitteluprosessin alkuvaiheen määrittelytyössä, voidaan yleisinä havaintoina todeta, että vaikka koimme periaatteiden olevan jo jossain määrin valmiiksi mietittyinä mielessä, oli ilmassa leijuvien ajatusten kirjaaminen paperille kuitenkin varsin hyödyllistä. Paperilla ajatupalvelumalliin liittyvät rajaukset ja määrittelyt saivat konkreettisemmän muodon ja olivat tarkasteltavissa havainnollisempina kokonaisuutena. Samalla asioiden sanoittaminen pakotti määrittelemään ilmaukset tarkemmin ja havaitsemaan jäljelle jäävät puutteet ja aukot.

Jossain määrin alkuvaiheen määrittelyyn liittyvät työvälineet tuntuivat myös toistavan itseään, mikä johti siihen, että tiukasti aikataulutetussa projektissa keitimme prosessia hieman kokoon valitsemalla, mitkä lomakkeet ja työvälineet otimme tarkempaan tarkasteluun. Tavoitteena ei siis ollut niinkään palvelumuotoilun oppikirjasuoritus, vaan pikemminkin ketterän kehityksen periaatteita noudattava eteneminen ideoinnin, mallintamisen ja testauksen asteittain kehittyvänä vuoropuheluna.

5.2 Kilpailijakatsaus

Konseptisuunnittelun lähtökohdaksi ja tavoitteiden asetannan tueksi toteutettiin myös katsaus tämänhetkisestä sisustussuunnittelupalvelujen tuotteistamisen tasosta Suomessa. Katsaus toteutettiin vertailemalla sisustussuunnittelupalveluja tarjoavien yritysten www-sivuilla julkaisemiaan palvelu- ja hintatietoja.

Koska oletusarvoisesti voidaan odottaa, että hyvin tuotteistettuun palveluun liittyy oleellisena osana myös asiakkaalle selkeästi viestitty hinta, otettiin hintatietojen näkyvä ilmoittaminen ensimmäiseksi tarkastelua rajaavaksi kriteeriksi. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että Suomessa sisustussuunnittelupalvelujen näkyvä hintatietojen ilmoittaminen on vähäistä. Katsausta varten käytiin läpi erilaisten Google-hakujen tuloksena löytyneitä sisustusalan yritysten nettisivuja pitkäkö lista ja näistä vain kymmenestä löytyi hintatietoja.

Tyypillisesti sisustussuunnittelupalvelua tarjoavan yrityksen sivuilta löytyy lista erilaisista kriteereistä, joiden perusteella suunnittelupalvelun kokonaishinta määräytyy. Joissakin tapauksissa kiinteähintaisen tarjouksen voi saada veloituksettoman tarjouskäynnin perusteella, joissakin tapauksissa jo tarjouskäynnistä veloitetaan erikseen – toisin sanoen asiakkaan täytyy ostaa palvelu saadakseen tietää, paljonko se maksaa. Hinnan lisäksi myös projektin sisällön ilmoitetaan muodostuvan asiakkaan tarpeen ja suunniteltavan kohteen mukaisesti. Silloinkin, kun hinnanmääräytymiskriteeristöä täydennetään erilaisten projektikonaisuuksien esimerkinomaisilla tuntimäärillä, on samassa

yhteydessä yleensä maininta, että tuntimäärät voivat muuttua merkittävästikin projektin sisällön ja laajuuden mukaan.

Joillakin harvoilla sivuilla oli määritelty kokonaispaketit erityyppisiin suunnitteluprojekteihin, tyypillisesti suunniteltavan tilan perusteella jaoteltuna (esim. keittiösuunnittelu, olohuonesuunnittelu jne.). Paketeilla oli määritelty sisältö sekä suunnitelmakohtainen hinta. Kuitenkin samassa yhteydessä usein ilmoitettiin, kuinka monta tuntia työtä hintaan sisältyy. Joissain tapauksissa reilusti todettiin, että myös ylimenevät tunnit laskutetaan, joissain asia jätettiin ilmaan – mitä tapahtuu, jos ei suunnitelma valmistu määritellyssä ajassa. Toisin sanoen näissäkkin tapauksissa ”paketit” olivat lähinnä tapa havainnollistaa asiakkaalle erityyppisten töiden mahdollista suuruusluokkaa ja toisaalta myös tapa naulata paikoilleen eri projektityyppien minimiveloitus – sen sijaan, että olisivat olleet tuotteistettuja palveluita, joissa palvelutuotteen sisältö, hinta ja toimitusaika olisivat ennalta määritellyn tuotteen kiinteitä ominaisuuksia.

Ulkoiselta olemukseltaan paras tässä kartoituksessa löytynyt esimerkki tuotteistetusta sisustussuunnittelupalvelusta oli 'Etuovi.com Sisustus' –palvelu. Kyseinen palvelu tarjoaa ennalta määritellyn muotoisen ja sisältöisen sisustussuunnitelman yhteen huoneeseen 14 päivän toimitusajalla ja 100 % tyytyväisyystakuulla. Palvelun tilaamiseen käytetään selkeää, sähköistä tilauslomaketta, jossa ilmoitetaan tilausta varten tarvittavat lähtötiedot ja suoritetaan maksu. Alussa mainitsemani tarkennus ”ulkoisesta olemuksesta” perustuu siihen, että vaikka palvelu ulkoisesti näyttää sisustussuunnittelupalvelulta ja toki myös tuottaa kyseisen konseptin mukaisia sisustussuunnitelmia, on palvelun taustalla oleva ansaintalogiikka todennäköisesti hyvinkin erilainen kuin muissa vertailuissa sisustussuunnittelupalveluissa. Palvelusivustolla näkyvistä elementeistä päätellen oletan osan, kenties jopa valtaosan, palvelun tuotosta tulevan mainostuloista sekä yhteistyökumppaneilta, joiden tuotteita suunnitelmissa käytetään. Myös Iskun tarjoamasta suunnittelukohteen pinta-alan mukaan hinnoiteltavasta TÄSMÄ-palvelusta löytyi tuotteistetun palvelun piirteitä, mutta toimiessaan ensisijaisesti myynnin tukipalveluna, ei tämäkään palvelu kuulu aivan samaan kategoriaan.

5.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman tarkastelua ja määrittelyä oli jo aloitettu Palvelumuotoilun työkalupakissa ohjeistetuin menetelmin oman pohdinnan kautta, mutta sitä haluttiin vielä syventää asiakkaille tehtävällä kaksiosaisella kyselyllä. Kyselyn ensimmäinen osio oli suunnattu Arki Homen olemassaoleville asiakkaille, joille oli muodostunut kokemus Arki Homen sisustussuunnittelupalvelujen käytöstä joko aikaisemmin toteutetun tai kyselyajankohtana käynnissä olevan projektin kautta. Kysely toteutettiin sähköposti- tai puhelinhaastatteluna kunkin asiakkaan toivomuksen mukaan. Kyselyssä käytettiin seuraavanlaisia kysymyksiä:

- 1) *Miksi päädyit käyttämään Arki Homen palveluita?*
- 2) *Kuinka kuvailisit kokemustasi Arki Homen asiakkaana?*
- 3) *Oliko asiakaskokemuksessasi* jotain erityisen positiivista tai negatiivista, joka jäi mieleen yhteistyöstä Arki Homen kanssa? Mitä?*
* asiakaskokemus = kokemus Arki Homesta ennen, jälkeen tai suunnitteluprojektin aikana
- 4) *Kuinka kuvailisit Arki Homen hintatasoa?*
- 5) *Kuinka todennäköisesti suosittelisit Arki Homea tuttavillesi? Miksi?*

Kyselyn toinen osio oli suunnattu sellaisille valitsemillemme henkilöille, joiden oli ajateltu sijoittuvan määrittelemäämme asiakassegmenttiin, mutta jotka eivät olleet käyttäneet Arki Homen palveluja aiemmin. Heitä lähestyttiin ensisijaisesti sähköpostikyselyllä, joka sisälsi seuraavat kysymykset:

- 1) *Oletko käyttänyt sisustussuunnittelupalveluita? Miksi/miksi et?*
- 2) *Millaisissa tilanteissa ja millaiseen tarpeeseen olisit valmis käyttämään sisustussuunnittelupalvelua?*
- 3) *Millaista hyötyä odotat sisustussuunnittelupalvelun tuottavan? Jos asioita on useita, mitkä niistä koet tärkeimmiksi?*
- 4) *Millä tavalla yhteistyö sinun ja sisustussuunnittelijasi kanssa toimisi täydellisessä maailmassa?*
- 5) *Koetko tarpeelliseksi vertailla sisustussuunnittelupalveluita? Mitkä tekijät koet vertailussa tärkeimmiksi?*

Kyselyn tarkoituksena oli tarkistaa, nouseeko asiakasrajapinnasta vahvistusta omalle pohdinnallemme vai ovatko mietteet selkeästi erityyppisiä. Kyselyn tarkoituksena ei ollut toimia syvällisenä tutkimuksena vaan ennemminkin nopeana testinä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Kyselyihin saatiin yhteensä 9 vastausta – 5 olemassaolevilta asiakkailta ja 4 muilta kontakteilta. Vastaajien joukossa oli 3 miestä ja 6 naista.

Yleisinä havaintoina kyselyn tuloksista voidaan todeta, että sisustussuunnittelupalveluita ei kilpailuteta perinteisin menetelmin. palveluntuottajan valinnan keskiössä tuntuu keskeisimpänä elementtinä olevan eri tavoin saadut suositukset ja kokemukset. Tämän vastapuolella hinta jäi vastauksissa yllättävänkin merkityksettömäksi – siihen nähden, kuinka suureksi sen painoarvon arvioimme omissa pohdinnoissamme. Vastausten perusteella palvelumuotoilun ja -paketoinnin haasteena on eurolleen oikean hinnan etsimisen sijaan ennemminkin se, kuinka saada ihmiset omaksuma ajatus sisustussuunnittelijan käytöstä ja sen tuottamasta hyödystä. Tämä havainto on mielenkiintoisen hyvin linjassa tuotteistamiseen liittyvien taustateorioiden kanssa, vaikka tehdyssä kyselyssä olikin kysymyksessä vain hyvin pieni otanta.

Toisena selkeänä teemana vastauksissa painottui asiakkaan kuuntelemisen tärkeys. Vastausten perusteella voidaan todeta, että sisustussuunnittelusta haettava arvo ei ole yksinomaan kaunis ja toimiva koti sinänsä vaan nimen omaan omien toiveiden mukainen koti, johon suunnittelija tuo osaamisellaan sellaisen ammattimaisen näkemyksen, joka saa kokonaisuuden toimimaan yhteen. Suunnittelijan kyky kuunnella asiakastaan ja toimia sen mukaisesti vaikuttaa kyselyn perusteella olevan yksi keskeisimmistä mittareista, joilla sisustussuunnittelijoita mitataan ja toisaalta myös keskeinen huoli, joka potentiaalisilla asiakkailla on palveluntarjoajien suhteen.

Suunnittelijalta odotetaan myös sellaisia ideoita, vaihtoehtoja ja ratkaisuehdotuksia, joita asiakas itse ei osaisi ajatellakaan – tai ainakaan muuttaa käytännössä toimivaan muotoon. Sisustussuunnittelupalveluita käyttäneiden asiakkaiden kommentoissa tämä oli yksi keskeisin asiakastyytyväisyyttä herättänyt tekijä ja toisaalta palveluita käyttämättömien

vastaajien kommenteissa yksi keskeisimmistä odotusarvoista. Konkreettisesti prosessin aikana toivottiin ja arvostettiin myös helppoa ja nopeaa yhteydenpitoa.

Yhteenvetona kyselystä ja sen tuloksista voidaan todeta, että omien pohdintojemme kautta tekemämme linjaukset saivat sen kyselyn kautta sen vahvistuksen, jota niille tässä vaiheessa haettiin. Lisäksi vastausaineistosta nousi esiin joitakin mielenkiintoisia yksityiskohtia, joita ei toki voi lähteä laajemmin yleistämään, mutta jotka voivat toimia palvelujen kehittämisen ideoinnin heräteinä jatkossa. Yleisesti ottaen jo tämän kokoluokan kyselystä jäi olo, että asiakasta kannattaa ehdottomasti kuunnella omalla tyylillä ja oman tilanteen sallimissa puitteissa, vaikkeivat resurssit antaisikaan myötä suureen ja aikaavievään tutkimukseen. Hyvänä menettelytapana koin erityisesti sen, että asioita pohdittiin ensin itse, eikä asiakaskyselyä käytetty sellaisenaan toimintamme ja kehitystyömme määrittäjänä. Kuulemaansa on hyvä suhtautua aina omanlaisellaan kriittisellä mielenlaadulla, jottei kehitystyötään tue yksinomaan asioihin, joita asiakkaiden ”mielen päältä” ensi kysymällä löytyy.

5.4 Palvelupaketointi

Palvelupaketointiin eli tuotteistettujen palveluiden määrittelyyn siirryttäessä konkretian taso nousi selvästi. Nyt ei linjattu enää suuntaviivoja ja periaatteita, vaan mietittiin konkreettisia sisältöjä, työtunteja ja hintoja. Palvelupaketteja ideoitaessa ja määriteltäessä lähdekirjallisuuden tuntemuksesta oli jo huomattava apu. Kun alkuvaiheessa palvelumuotoilun työvälineet ohjasivat toimintaa omalla painollaankin oikeaan suuntaan, liikkuu tuotteistaminen siinä määrin konkreettisemmissä ja yksityiskohtaisemmissä asioissa, että hyvään lopputulokseen päätyminen edellyttää tuotteistamisen ideologian, mahdollisuuksien ja sudenkuoppien ymmärtämistä.

Käytännön tasolla palvelupaketoinnin prosessi eteni sekä ideointitapaamisten että sähköpostin välityksellä. Suuntaviivoja ja ideoita käytiin läpi tapaamisissa, jonka jälkeen aina kunkin tapaamisen myötä nousseet ideat konkretisoitiin

yksilötyönä palveluehdotuksiksi, joiden pohjalta keskustelu jatkui eteenpäin sähköpostitse. Ajatus palvelumallista kypsyi ja tarkentui prosessin edetessä. Myös tässä vaiheessa oli selvää, että ideoita ja ajatusmalleja täytyi koko prosessin ajan konkretisoida ja mallintaa piirtämällä ja kirjoittamalla. Ajatuksiin piirretty mielikuvamalli voi tuntua selkeältä ja johdonmukaiselta ajatuksen tasolla, mutta kun sen konkretisoi palvelukuvaukseksi, hintalapuksi ja toimitussisällöksi, tulee vastaan todennäköisesti monta kysymysmerkkiä.

Oman haasteensa ja toisaalta rikkautensa tuotteistamisvaiheeseen toivat toimijoiden erilaiset näkemykset kummankin oman taustan, kokemusten ja pohdintojen lähtökohdista. Sinänsä lähtökohta oli erinomainen, että molemmilla osapuolilla oli jo projektin käynnistyessä taustallaan ymmärrys tuotteistamisen periaatteista, mikä suuntasi ajattelumalleja positiivisella tavalla. Myös koko toiminta-asetelma oli monitahoisempi kuin esimerkiksi tuotteistamis-kirjallisuuden esimerkeissä. Sen sijaan, että olisimme tuotteistaneet yksittäisen yrityksen yksittäistä palvelua, olimme miettimässä kahden itsenäisen toimijan yhteistä toimintakonseptia ja siinä tarjottavia palveluita.

Sisustussuunnittelutoimialan näkökulmasta tuotteistamisvaiheessa nousi esiin useita haasteita. Koko tuotteistamisideologia perustuu siihen, että palvelupakettien kautta tavoitellaan sekä asiakkaalle näkyvää että toimintaa tehostavaa selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Käytännössä tavoitteen saavuttamista hankaloitti kokemus ja uskomus yksittäisten asiakasprojektien spesifeistä tarpeista – aivan, kuten lähdekirjallisuudessakin varoitettiin. Sisustussuunnittelijan työkenttä voi laajimmillaan kattaa hyvinkin erikokoisia, -tyylisiä, -sisältöisiä ja vaativuustasoltaan erityyppisiä kohteita. Toisaalta kokemuksen kautta tiedostetaan projektityypit, joita asiakkaat nykyään tilaavat eniten ja toisaalta taas halutaan pitää ovi auki myös sellaiselle projektille, joka ei istu suoraan mihinkään valmiiseen pakettiin.

Tuotteistamiskirjallisuuden ratkaisu tähän on massaräätälöinti eli palveluiden modulointi siten, että asiakkaalle voidaan valmiita palvelumoduuleja yhdistelemällä tuottaa juuri hänen tarvettaan vastaava palvelu. Sisustussuunnittelupalveluissa modulointimahdollisuuksia toki löytyykin

esimerkiksi suunnittelutyön sisällön, laajuuden tai suunniteltavan tilan näkökulmasta. Käytännön tasolla haasteeksi muodostuu se, että moduloinnilla saa kokonaisuuden helposti näyttämään myös hyvinkin monimutkaiselta tavoiteltaessa joka tarpeeseen vastaavaa modulaarista palvelurakennetta. Sama problematiikka seuraa luonnollisesti myös pakettien hinnoitteluun.

Palveluiden ja palvelumoduulien kokonaisrakenteen hahmottaminen ja ratkaiseminen asiakkaallekin selkeällä tavalla muodostui lopulta koko prosessin haasteellisimmaksi vaiheeksi. Tähän vaiheeseen kiteytyy valtaosa prosessin lopputuloksen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Jos asiakas ei markkinointiviestinnästäamme saa selkeää kuvaa siitä, millaisia palveluita tarjoamme ja millaisia ongelmia ratkaisemme ja ”löydä itseään” palveluvalikoimastamme, ei hän todennäköisesti vaivaudu myöskään perehtymään toimitussisältöihimme tai edes hinnastoomme tarkemmin.

Tässä esimerkkitapauksessa lisäväriä palvelutuotteiden ja –valikoiman määrittelyyn toivat myös imagoltaan erityyiset toimijayritykset. Halusimme toisaalta säilyttää kummankin itsenäisen yrittäjän mahdollisuuden toteuttaa omaa näkemystään yrityksensä imagosta luoden toisaalta kuitenkin yhtenäisen rajapinnan paketoitujen palveluiden tarjoamiseen. Koimme kuitenkin yritystemme arvomaailmojen olevan siinä määrin samoilla linjoilla, että tällaiselle yhteiselle palvelutarjottimelle on olemassa vakaa pohja. Mahdollisuus suositella asiakkaalle hänen tyyliinsä ja tarpeisiinsa parhaiten soveltuvaa palveluntarjoajaa nähtiin myös asiakkaalle lisäarvoa tuottavana palveluelementtinä.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää menetelmiä liiketaloudellisesti kannattavan sisustussuunnittelupalvelun tuottamiseen; toisin sanoen sellaisen palvelun suunnitteluun, jonka asiakkaat haluavat ostaa ja joka tuotetaan hintaansa nähden kustannustehokkaasti.

Valittuihin lähdeteoksiin tutustuminen antoi hyvän pohjan oikeansuuntaiseen ajatusmaailmaan orientoitumiselle. Tähän ymmärryksen tunteeseen oli tosin hieman liian helppo tuudittautua. Vaikka suuret linjat tuntuivatkin pysyvän mielessä, kannattaa hyviin lähdekirjallisuudesta nousseisiin yksityiskohtiin, havaintoihin ja neuvoihin palata useamman kerran myös konkreettisen kehitystyön aikana. Niistä voi saada ideointiin ja määrittelytyöhön kerta toisensa jälkeen uutta inspiraatiota ja toisaalta ne toimivat samalla hyvänä muistutuksena käytännössä opituista virheistä, joita ei kannata omassa toiminnassaan toistaa.

Uskon, että tässä opinnäytetyössä käsitellyt teemat ja työvälineet oikein käytettyinä antavat paremmat eväät kannattavan liiketoimintamallin rakentamiseen kuin liiketoiminnan aloittaminen pelkällä mutu-tuntumalla ja ”perinteisin menoin”. Mikään ei toki takaa sitä, että heti ensimmäinen yritys onnistuu, mutta nopean erehtymisen periaatteen mukaisesti ei silloinkaan jäädä tuleen makaamaan, vaan tarkistetaan suunta ja otetaan uusi reipas askel eteenpäin.

Palvelumalliajattelun uudistaminen asiantuntijapalveluita tarjoavilla aloilla on monestakin syystä haastavaa. Silti näkisin palvelumuotoilun ja tuotteistamisen periaatteiden soveltamisen sisustussuunnittelupalveluidenkin osalta yhtenä mahdollisena tapana erottautua kovenevassa kilpailussa. Vaikkei kehitystyön lopputuloksena syntyisikään varsinaista ”hittituotetta”, auttaa prosessin läpikäyminen joka tapauksessa hahmottamaan ja selkeyttämään omia tavoitteita, asiakasnäkökulmaa ja palvelutuotannon toimintamalleja sekä keskittymään oleelliseen.

Oma kehitysprosessimme saatetaan valmiiksi loppuvuoden aikana. Tällä hetkellä malli on muotoutumassa jonkinlaiselle kultaiselle keskitielle palvelumoduloinnin suhteen – ei liian pelkistettyä, muttei liikaa vaihtoehtojakaan. Hinnoittelun ohjenuorana pidetään ajatusta, että ei säädetä ainoastaan hintaa vaan myös toimintatapoja hinnan taustalla – jos hinta täytyy pitää pienenä, pidetään myös toimintamallit tehokkaampina. Samoin keskusteluyhteys asiakkaaseen palvelujen kehittämistyössä pyritään pitämään auki jatkossakin.

Kaiken kaikkiaan kokemus kehitysprosessin läpikäymisestä tulevan yhteistyökumppanini kanssa on ollut erittäin mielenkiintoinen ja inspiroiva. Kaikkien ohjeiden, periaatteiden ja suuntaviivojen keskiössä on myös konkreettisesti saanut havaita sen, kuinka merkittävässä roolissa kahden itsenäisen toimijan yhteistyökonseptin rakentamisessa ovat henkilötason kemiat ja luottamuksellinen, avoin vuorovaikutus. Lisäksi tarvitaan runsaasti uskoa omaan visioonsa sekä rohkeutta astua ulos omasta mukavuusympyrästään ajatellakseen asioita aidosti uudella tavalla.

Lähteet

- Business Model Foundry. 2013. The Business Model Canvas. Business Model Foundry GmbH. <http://businessmodelgeneration.com/canvas>. 27.9.2013.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2012. SDT - Service Design Toolkit, palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. www.sdt.fi. 12.9.2013.
- Kettunen, I. 2001. Muodon palapeli. Helsinki: WSOY.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf. 12.9.2013
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. & Ketola, A. 2012. Häirikön hinnoitteluopas. Helsinki: Ediste.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 2008. ProfS : Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen : suunnittelu- ja toimintakansio. Helsinki: Infor.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vaahojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova. 130-150.